

BÖLÖNI Eszter

EVA ALAPÚ TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI RENDSZER MAGYARORSZÁGON

Megoldások az EVA alapú ösztönzés problémáira

A szerző dolgozatában az EVA történetének és tartalmának ismertetését követően bemutatja az EVA alapú ösztönzési rendszer legfontosabb paramétereit, összefüggéseit és alkalmazásának mind előnyös vonásait, mind hátrányait. Egy gyakorlati példán keresztül alkalmazza azt az ösztönzési lehetőséget, amelyet az EVA alapú teljesítménymérési rendszer lehetővé tesz. A gazdasági hozzáadott érték alapú ösztönzés csak abban az esetben viheti előre a céget, ha a mögötte meghúzódó elmélettel, és az alkalmazás gyakorlati problémáival a rendszer résztvevői tisztában vannak.

A gazdasági hozzáadott érték – Economic Value Added – mutató a mai közgazdasági irodalom sűrűn előforduló szakkifejezése. Sokan a vállalatvezetés csodaszerének tekintik, sokan használhatatlan mutatónak tartják, ugyanakkor valós eredményeivel és hibáival kevesen szembesülnek. A gazdasági hozzáadott érték – az adózott üzemi eredmény és a vállalatba fektetett tőke költségének különbsége – definíciójából adódóan kettős célra használható fel:

1. részben egy vállalat üzleti értékének meghatározására, a diszkontált pénzáramlás módszer alternatívájaként,
2. részben a vállalat belső működésének racionalizálására, menedzselésére, és az alkalmazottak teljesítményének, mérésére, ösztönzésére.

Az EVA elméletének és történetének rövid bemutatását követően a cikkben a 2. feladattal, az EVA teljesítménymérésre és ösztönzésre való alkalmazásával foglalkozunk. Az EVA mutató definíció szerinti alkalmazása, adatokkal való feltöltése is számos kérdést és problémát rejt, ugyanakkor az EVA alkalmazása az ösztönzés alapjául még a szakirodalomban is sokkal kevésbé lefedett témakör. Ezért annak bemutatása, hogy hazánkban hogyan használható fel egy, a tradicionális vállalati logikától eltérően működő mutató egy ösztönzési rendszerben, érdekes szakmai kérdést jelent.

A gazdasági hozzáadott érték – történeti és elméleti áttekintés

Az EVA definíciója

A gazdasági hozzáadott érték (Economic Value Added) az adózott üzemi eredmény és a lekötött tőke költségének különbsége. A mutató – bár egy nemzetközi tanácsadó cég védjegyével védett¹ – egy már régóta ismert közgazdasági fogalom, a maradványjövedelem egyik formája. A maradványjövedelem² a csak a szűken vett eredményességi mutatókkal szemben figyelembe veszi az eredmény „megtermeléséhez” szükséges tőke alternatív költségét, azaz azt a tény, hogy ha egy adott összegű tőkét – legyen az pénz vagy bármilyen más hozamtermelő jószág – meghatározott célra használunk fel, akkor nem tudjuk más módon hasznosítani. Így e koncepció szerint a költségeket meghaladó bevétel önmagában nem elég ahhoz, hogy eredményesnek minősítsünk egy vállalatot, ahhoz a felhasznált tőke költségét is meg kell térítenie.

A maradványjövedelem mérését az EVA a következő képletek segítségével valósítja meg:

EVA =	Üzemi eredmény * (1 – adókulcs) – Befektetett tőke * Tőkeköltség
	= Adózás előtti eredmény * (1 – adókulcs) – Saját tőke * Saját tőke elvárt hozama

Az előző képlet alapján a vállalkozás nem akkor működik jól, ha eredményes, hanem akkor, ha az eredmény a hitelezők és a tulajdonosok számára is biztosítja az általuk elvárt hozamot. A hitelezők hozam-

elvárása – a cég által fizetendő kamat – szerepel a számviteli kimutatásokban, a tulajdonosok hozamelvárása ugyanakkor expliciten nem jelenik meg³. A jelzett problémát egy rövid példával szemléltetjük:

Egy vállalat eredménykimutatása a következő:

Árbevétel	1	1000
– közvetlen költség	2	400
– közvetett költség	3	288
Üzemi / üzleti eredmény	1-2-3 = 4	312
Pénzügyi eredmény	5	-12
Adózás előtti eredmény	4+5 = 6	300
Adó	7	48
Adózott eredmény	6-7 = 8	252
Osztalék	9	0
Mérleg szerinti eredmény	8-9	252

A cég tehát eredményesen működik, 25%-os árbevétel arányos adózott eredményt ér el.

A tőkestruktúra felépítése és az egyes tőkeelemek elvárt hozama az alábbi táblázatban található meg:

Alapadatok	Nyitó érték	Elvárt hozam
Hitel	100	12%
Saját tőke	500	20%
Összesen	600	

Az elvárt hozam itt adózás előtti mértéket jelez. Mivel a hitelek kamatait a cég költségként elszámolhatja, azaz az adózás előtti eredményét, és így a cég fizetendő adóját is csökkenti, a hitelek adózás után elvárt hozama – és ezzel párhuzamosan a teljes befektetett tőke elvárt hozama a következőképpen számítható:

Tőkeköltség – elvárt hozam		
Hitel elvárt hozama, adó után	$100 * 12\% * (1-16\%)$	10.08
Saját tőke elvárt hozama	$500 * 20\%$	100
Összesen		110.08
Elvárt hozam / tőke		18.3%

Tehát a tulajdonos 100 egység hozamot vár el a befektetett tőke után. Vizsgáljuk meg, hogy eltérő osztalékfizetési mértékeket feltételezve mekkora hozamot realizál valójában?

Tőkeköltség – tényleges hozam				
Hitel tényleges hozama, adó után	$100 * 12\% * (1-16\%)$	10.08	10.08	10.08
Saját tőke tényleges hozama = Osztalék		0	100	252
Összesen		10.08	110.08	262.08
Tényleges hozam / tőke		1.7%	18.3%	43.7%

Saját tőke növekedése	(mérleg szerinti eredmény)	252	152	0
------------------------------	-------------------------------	-----	-----	---

Eltérő osztalék kifizetések mellett a tulajdonos hozama 0% és a 50,4% között mozog – de az elvárt hozamszint minden esetben 100 egység.

Az EVA számítása során, a bemutatott képletnek megfelelően a cég akkor működik értékteremtő módon, ha az eredmény a hitelezők és a tulajdonosok elvárt hozamát is

fedezi. A számítási módot az előző példa adatait felhasználva mutatjuk be.

Számítás módja 1.

Üzemi / üzleti eredmény		312
– Adó	$312 \cdot 16\%$	50
Adózott üzemi eredmény	$312 - 49.92$	262
– Tőkeköltség	$600 \cdot 18.3\%$	110
EVA (Gazdasági hozzáadott érték)	$262.08 - 109.8$	152

Számítás módja 2.

Adózás előtti eredmény		300
– Adó	$300 \cdot 16\%$	48
Adózott eredmény	$312 - 49.92$	252
– Saját Tőke költsége	$500 \cdot 20\%$	100
EVA (Gazdasági hozzáadott érték)	$262.08 - 109.8$	152

A vállalat eredménye tehát fedezi a tulajdonosok hozamelvárását is, amellet, hogy a hitelezők – és korábban a szállítók, a munkavállalók, az adóhatóság stb. szintén a pénzéhez juthattak.

Az EVA története

A maradványjövődelem elméleti gyökerei a XVIII. századba nyúlnak vissza, a gyakorlatban ugyanakkor kevésbé terjedt el. A XX. században néhány nagyvállalat működtetett a belső teljesítmény mérésére, értékelésére, illetve nagyvállalatok egyes egységeinek minősítésére maradványjövődelem alapú rendszereket. Ezek közé tartozik a japán Matsushita, amely 1930-as években, a General Electric, amely az 50-es években vezetett be ilyen kalkulációt⁴, a General Motors pedig az 1920-as évektől használt ilyen rendszert⁵.

A mutató EVA néven való elterjedése a 80-as évek közepére tehető. A mutató sikere számos tényezőre vezethető vissza. A hagyományos, eredményességre koncentráló számviteli mércékkel szemben nem az EVA újszerűsége segítette az elterjedést: a siker egyik legfontosabb forrása a módszertani megalapozottság növelése (a Stern Stewart tanácsadó cég által kidolgozott és propagált metodika), és ezen belül a mutató teljesítményértékeléssel és az ösztönzési rendszerrel való összekapcsolása volt. Az értékközpontú mutatók és módszerek vállalaton belüli térhódítása csak abban az esetben lehet sikeres, ha beépülnek a szervezet működésébe, a vállalati kultúrába. Emellett létfontosságú, hogy az adott mutató számításához szükséges információk elérhetőek, előállíthatóak legyenek – ez a feltétel is mind könnyebben valósult meg. Tekintettel

arra, hogy az EVA számításához a tőkeköltséget le kell vonni, meg kell határozni a saját tőke költségét – erre vonatkozóan a tőkepiaci árfolyamok modellje, a CAPM hozott szakmai áttörést. A számításokat az integrált, számítógépes alapú információrendszerek nagymértékű elterjedésének technikai lehetősége is elősegítette – így mód nyílt arra, hogy az egyes részegységek, divíziók eredményességét, az általuk használt tőkét elkülönítve kimutassák, mérjék a vállalatok. Azaz lehetővé vált az EVA szervezeti egységenkénti mérése. Az EVA népszerűségének másik oka az a számos kutatás, mely erős korrelációt mutatott ki az EVA és a cég árfolyamának alakulása között. Ily módon az EVA alakulásának tendenciája és a cég tőkepiac által mért értéke közötti kapcsolat ismét az EVA elterjedését segítette elő.

Az EVA alapfogalmi

Az EVA-val kapcsolatos alapfogalmak rövid áttekintését tartalmazza az 1. táblázat. Ezekre az információkra van szükség ahhoz, hogy vállalati szinten számítható legyen a gazdasági hozzáadott érték. Tekintettel arra, hogy az EVA kidolgozása, alkalmazásának első tapasztalatai a hatékony tőkepiaccal rendelkező Egyesült Államokhoz köthetők, a táblázatban külön kiemeljük a magyarországi alkalmazás során felhasználható fogalmakat és módszereket.

Az EVA alapfogalmai

EVA fogalmak	Definíció	Magyarországon alkalmazható kategória
Üzemi eredmény	A vállalat kamatfizetés és adózás előtti eredménye, a normál alaptevékenységből származó eredmény.	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye.
Adókulcs	A cég marginális adókulcsa, azaz az utolsó egységnyi nyereség után fizetendő adó mértéke.	Társasági adókulcs (16%), illetve ha a tényleges adókulcs (fizetendő adó / adózás előtti eredmény) ettől jelentősen eltér, akkor az effektív adókulcs. ⁶
Befektetett tőke	A cég által tartósan használt, hozamelvárással rendelkező források összessége. Általánosan a saját tőke és a hosszú lejáratú hitelek tartoznak ebbe a kategóriába. A befektetett tőke – figyelembe véve a számviteli mérleg eszköz és forrásoldala között fennálló kötelező egyezőséget is, nem csak a bemutatott definíció alapján, forrásoldalról határozható meg, hanem eszközoldalról is: ez esetben a befektetett és a forgóeszközök összegéből a rövid lejáratú forrásokat levonva szintén a befektetett tőke összegét kapjuk.	Mindkét közelítés alkalmazható. Eszközoldali meghatározás esetén a befektetett eszközök és a működő tőke ⁷ összege, forrásoldali közelítés esetén a saját tőke és a hosszú lejáratú kötelezettségek összege ⁸ .
Tőkekölség	A befektetett tőke elemeinek kockázatát tükröző elvárt hozamok tőkeelemek mértékével súlyozott átlaga. A pénzügyi szakirodalomban súlyozott átlagos tőkekölség néven szerepel ⁹ . Meghatározásához a saját tőke, és a tartós idegen forrás elemek elvárt hozamát is ismerni kell.	A saját tőke elvárt hozama Magyarországon megfelelő mennyiségű és időtávú tőzsdei adat hiányában az általánosan használt tőkepiaci árfolyamok modelljével nem határozható meg, így általában a tőkekölség felépítéses modellje alkalmazható. ¹⁰

Az EVA a korábbi maradványjövdelem mutatóhoz képest tartalmaz szakmai szempontból új, és a mutató realitását növelő megoldásokat. Az EVA képlet alapján röviden összefoglalva ezek a következők:

- 1. Adózott üzemi eredmény.** Az EVA a számviteli elvekkel szemben az üzleti szemléletet helyezi előtérbe, így számos tétellel korrigálja a számviteli eredményt. Ilyenek például a számvitelben költségként elszámolt, de valójában befektetést jelentő kutatási-fejlesztési költségek. Számos példát lehetne még felsorolni – a Stern Stewart több mint 150-et ismertet, de a valójában egy konkrét cégnél alkalmazandó korrekcióknak határt szab a racionalitás és a kezelhetőség.
- 2. Befektetett tőke.** Amennyiben sor került az üzemi eredmény módosítására, pl. a kutatási költségek miatt, ezt természetesen a befektetett tőkének is tükröznie kell. A K+F esetében tehát az eredménykimutatásból korrekcióval kivezetett költség a befektetett eszközöket növeli, és a későbbi években amortizációt számít ennek alapján a cég. Ily módon az EVA kalkulációban használt befektetett tőke szintén közelít az üzleti szemlélethez, és nem mechanikusan a számviteli könyv szerinti értéket alkalmazza.
- 3. Tőkekölség.** A tőkekölség meghatározására a hatékony tőkepiaccal rendelkező országokban a tőkepiaci árfolyamok modelljét használják, amely a

kockázatmentes hozam, az adott iparág vagy vállalat kockázati jellemzőit tükröző béta, és a piaci prémium figyelembevételével határozza meg az egyes értékpapírok kockázatát. A modell előnye, hogy a vállalaton belüli különböző üzletágakra eltérő tőkekölség számítható a segítségével.

Az EVA felhasználása a gyakorlatban – teljesítménymérés és -értékelés

Az EVA alapmetodikája, az elvárt hozam feletti többlet (esetleg hiány) számítása önmagában nem indokolja a módszer elterjedtségét. Az elméleti gyökerek fennállása is arra utal, hogy nem maga a számítási mód az, ami oly népszerűvé tette az EVA-t. A sikertényező az EVA – és ezen keresztül a vállalat értékének növelésére való törekvés – és a teljesítménymérési, ösztönzési rendszer összekapcsolása. Amennyiben a cég szakemberei, kulcsalkalmazottai „EVA szemléletben” tevékenykednek, folyamatosan, a mindennapi működés során valósul meg a cég értékének növelése. Ennek módszertanát az EVA köré épülő vezetési rendszer képezi, melynek során a cég tervezési tevékenységét, a működést és a stratégiai kérdéseket is az EVA segítségével menedzselik. Az EVA alapon tevékenykedő cégek a kulcsalkalmazottak szintjéig, de akár a legalsó operatív szintig is a gazdasági hozzáadott érték alapján mérik és értékelik az

alkalmazottak teljesítményét. Így a módszer nem reked meg a felsővezetői szinten, és amennyiben sikerül a mögöttes logikát elsajátítani a cég kulcsfontosságú dolgozóinak, a cég teljes tevékenységét áthatja az eredményességre törekvés mellett a hatékony tőkegazdálkodásra való koncentráció is. Mindez termé-

zetesen feltételezi, hogy az EVA az egyes szervezeti egységek, részlegek szintjén mérhető – azaz a rendszer működéséhez meg kell teremteni az adózott üzemi eredmény, a lekötött tőke és a tőkeköltség szervezeti egység szintű mérésének feltételeit is.

A korábbi példát folytatva, a már megismert cég EVA értékéhez az egyes szervezeti egységek a következőképpen járultak hozzá:

Szervezeti részlegek	Befektetett tőke	Üzemi eredmény	Üzemi eredmény- re jutó adó	-Tőkeköltség	Részleg EVA
Központ	100	-150	-24.0	18.3	-144.3
Termelés 1.	300	312	49.9	54.9	207.2
Termelés 2.	200	150	24.0	36.6	89.4
Összesen	600	312	49.9	109.8	152.3

A cég két termelő részlege eltérő mértékű, de pozitív EVA-t termelt, míg a központ – ahol általában sem jelenik meg árbevétel, de számos költség merül fel – negatív EVA-t hozott létre.

Az EVA mutató a teljesítményértékelés mellett felhasználható a vállalatok értékelésre is. Az EVA ebből a szempontból a diszkontált pénzáramlás módszerével történő értékeléssel egyenértékű, azzal matematikailag azonos eredménnyel bír. Ez esetben a vállalat értéke a jövőbeli megtermelt EVA-k jelenre diszkontált értéke, plusz a befektetett tőke nyitó értéke. Ez az értékelési mód ugyanazon információkat használja fel, mint a diszkontált pénzáramlás-elemzés, ahhoz képest többletet nem nyújt. Az EVA értékelési célú felhasználása az EVA és a cégek tőkepiaci értéke közötti korreláció kimutatása kapcsán került előtérbe, ahol is a kezdeti kutatások azt bizonyították, hogy az EVA – és különösen az EVA változása – szoros kapcsolatban áll az árfolyamokkal. Tekintettel arra, hogy az EVA számítások kiindulópontját a számviteli, könyv szerinti adatok képezik, a kapcsolat fennállása esetén a vállalati érték és az EVA együtt mozog – így az EVA alapú teljesítménymérés a cégérték növelésére motiválja a kulcsalkalmazottakat, azáltal, hogy kapcsolatot teremt a számviteli kategóriák és a vállalati érték között.

Úgy véljük, hogy az EVA gyakorlati hasznossága szempontjából – nem feledve a tényleges alkalmazás során felmerülő számos megoldandó kérdést – érdekes összefoglalni az EVA-val kapcsolatos kutatások legfontosabb eredményeit¹¹:

- A Stern Stewart kutatásai azt bizonyítják, hogy az EVA, és különösen az EVA változása erősen korrelál a részvényárfolyamok változásával. (Pl. Uye-mura – Kantor – Petit, 1996; O'Byrne, 1996; Milu-novitch – Tsuei, 1996)

- Ezzel szemben Biddle – Bowen – Wallace 1999-es kutatása azt támasztja alá, hogy az EVA a részvényhozamok változását nem magyarázza jobban, mint a hagyományos számviteli mércék.
- Kleiman 1999-ben azt bizonyította, hogy az EVA alapú ösztönző rendszert bevezető vállalatok mind a tőkepiaci hozamok, mind a működés teljesítménye szempontjából túlszárnyalják iparági versenytársaikat.
- Kleiman (1999) és Wallace (1997) egyaránt arra a megállapításra jutottak, hogy az EVA alapú ösztönző rendszert bevezető vállalatok jelentősen növelték az eszközök forgási sebességét, az eszközök értékesítésének mértékét és a részvény-visszavásárlások arányát.
- Lehn és Makija (1997) leglényegesebb állítása, hogy az EVA a felső vezetők „eltávolításának” jó előrejelzője, így a stratégia sikerességének mércéjeként is használható.

A sort még hosszan lehetne folytatni, azt mindenestre megállapíthatjuk, hogy bár az empirikus kutatások alapján az EVA és a tőkepiaci érték közötti korreláció nem egyértelmű, de ha a vállalat hatékonyabbá, eredményesebbé tétele a cél, az EVA erre megfelelő eszköz lehet.

Az EVA alapú teljesítménymérés és ösztönzés összekapcsolása

Az EVA beillesztése egy vállalat teljesítménymérései rendszerébe nem egyszerű feladat. Mind időigénye, mind a konkrét, cégre szabott EVA rendszer

kialakítása jelentős szakértelmet igényel. Ennek során definiálni kell az EVA alapú mérésben részt vevő egységeket, meg kell határozni az adott egységhez köthető eredmények és a használt tőke körét, mérésének módját, konkretizálni kell az EVA általános képletében szereplő tényezők mérésének módszerét. A módszertani keretek kialakítását követően a résztvevők számára lehetőséget kell biztosítani az elméleti ismeretek, és a munkájukat érintő gyakorlati vonatkozások megismerésére, majd az oktatás utolsó fázisában ismertetni kell a kapcsolódó ösztönző rendszer jellemzőit.

E fázis fontosságát elismerve a továbbiakban az ezt követő lépést, az EVA ösztönzési rendszerbe való beillesztését ismertetjük részletesebben. Az EVA alapú ösztönzési rendszer a hagyományos juttatási rendszerekkel szemben számos újdonságot, újszerű megoldást tartalmaz, ugyanakkor Magyarországon is kialakítható olyan feltételrendszer, melyben alkalmazható. Eközben folyamatosan szem előtt kell tartani az EVA mutató legfontosabb előnyeit, melyek a hagyományos, eredmény alapú mutatók fölé helyezik:

- amellet, hogy a magas EVA eléréséhez eredményesen kell működnie a vállalatnak,
- elengedhetetlen, hogy a cég kitermelje a befektetett tőke költségét is, azaz a használt tőkejavakkal is gazdálkodni kell.

Az EVA összetett konstrukciója mögött a fenti egyszerű üzenet húzódik meg, mely valóban átformálhatja a vállalatnál dolgozók szemléletét és így tevékenységük hatékonyságát is. Ugyanakkor az EVA növelése emeli a vállalat értékét, tehát a fenti üzenet megvalósítása értéknövelést eredményez. Mindezt erősíti két további tényező, mely az EVA alkalmazása mellett szól:

- Az EVA a számviteli információkra, adatokra épül, így a cégeknél létezik az az információs bázis, mely alapján ki lehet számolni az EVA értékét.
- Az EVA lebontható a szervezeti egységek, részlegek, divíziók szintjére is, így az ösztönzés és a teljesítménymérés mikroszinten is összekapcsolható.

Az EVA alapú ösztönzési rendszer

Ebben a fejezetben röviden bemutatjuk az EVA alapú ösztönzési rendszert, és a hagyományos ösztönzési rendszerekkel szembeni előnyeit.

A hagyományos ösztönzési rendszerek

A közgazdasági szakirodalom számos teljesítmény-ösztönző rendszert ismertet¹², és részletesen elemzi azok teljesítményre gyakorolt szándékolt és tényleges hatását. Annak érdekében, hogy az EVA alapú rendszer előnyeit megismerhessük, röviden összefoglaljuk a hagyományos ösztönző rendszerek legfontosabb jellemzőit és egyben hátrányait:

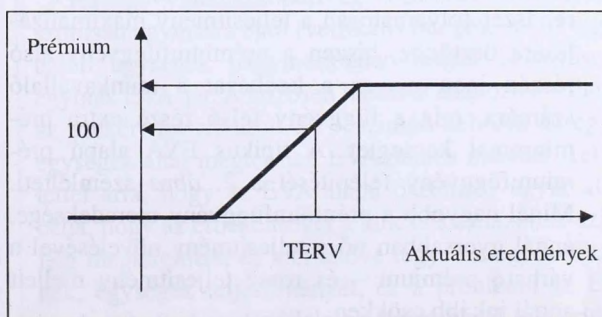
- Alapvetően valamely eredménymutatóhoz köthetőek – azaz a tőke hatékony felhasználását nem mérik, és így nem ösztönzik.
- Mind alulról, mind felülről korlátosak (1. ábra), így az alsó határ alatt és a felső határ felett nem ösztönöznek a teljesítmény növelésére.
- Egy periódusúak, azaz csak egy adott mérési időszak teljesítményét értékelik, a rövid távú eredményekre koncentrálnak.

A fentiek mellett problémát jelenthet, ha a teljesítmény mérésére és ösztönzésére szolgáló rendszer gyakran változik, mivel ez a munkavállalók által követendő célok változékonyságát, a rendszer kiszámíthatatlanságát is magával hozza.

A már bemutatott kérdéses pontok mellett a vállalat céljának prémiumrendszerrel való kapcsolata, a kapcsolat megteremtése is gondot okozhat. A vállalat célja – a vállalati érték növelése – ugyanis nem esik egybe a hagyományos ösztönző rendszerek által alkalmazott mutatókkal. A tradicionális rendszerek eredménycentrikus mérőszámokat alkalmaznak, azaz a cég által elért eredmény az, amit mérnek, és amit az ösztönző rendszeren keresztül növelni kívánnak. Az értékközpontú vállalatirányítás egyik fontos, de nem egyetlen és kizárólagos eleme az eredmény, így az erre koncentráló hagyományos rendszerek által választott mutató önmagában sem alkalmas arra, hogy a munkavállalók teljesítményét a vállalati célok megvalósításának irányába terelje.

1. ábra

Hagyományos ösztönzési rendszer prémiumfüggvénye



A fenti problémák kiküszöbölésére alkalmas a megfelelően kialakított gazdasági hozzáadott érték alapú ösztönzési rendszer.

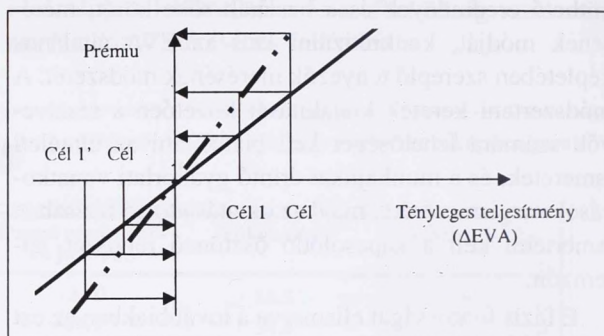
Az EVA alapú ösztönzési rendszer

A hagyományos rendszerrel szemben a gazdasági hozzáadott érték alapú ösztönző rendszer – kihasználva természetesen az EVA mutató előnyeit – számos, a bemutatott problémákat kiküszöbölő jellemzővel bír.

Amennyiben az EVA rendszer kialakítása és bevezetése megalapozottan történt, az EVA komplex pénzügyi menedzsmentrendszert hoz létre a vállalatnál, ahol nemcsak a stratégiai döntések (befektetés, felvásárlás stb.), hanem a cég kultúrája, mindennapos döntései is az értékteremtő működést segítik elő. Különösen előnyös ez a hatás olyan vállalkozások esetében, melyek a tőkepiacon nem méretődnek meg, hiszen így az értékteremtés – mely a tőzsdén az árfolyamokkal mérhető – mindennapos döntési elvvé válik¹³. A hagyományos ösztönzési rendszerekkel összehasonlítva az EVA alapú ösztönzést a következők jellemzik:

- Alapja az EVA, a gazdasági hozzáadott érték, vagyis az adózott üzemi eredmény és a lekötött tőke költségének különbsége. Azaz az EVA növeléséhez, maximalizálásához nem elég pusztán a cég eredményességét növelni, a befektetett tőke – azaz a működő tőke és a befektetett eszközök – hatékony használatát is biztosítani kell. Így egy olyan – a cég értékteremtő képessége szempontjából kulcsfontosságú – tényező kerül be a teljesítménymérési rendszerbe, melyet a hagyományos rendszerek nem kezeltek.
- A klasszikus EVA alapú ösztönzési rendszer prémiumfüggvénye mind alulról, mind felülről korlátlan, azaz jó teljesítmény esetén hatalmas összeget kaphat a munkavállaló (abból a megteremtett értékből, melyet létrehozott), míg rossz teljesítmény esetén el is veszítheti azt, sőt, negatív összegű prémium is elképzelhető. Egy ilyen típusú rendszer folyamatosan a teljesítmény maximalizálására ösztönöz, hiszen a prémiumfüggvény alsó részén igen magas a kockázat a munkavállaló számára, míg a függvény felső része extra prémiummal kecsegtet. A tipikus EVA alapú prémiumfüggvény felépítését a 2. ábra szemlélteti. Minél nagyobb a prémiumfüggvény meredeksége, annál gyorsabban nő a teljesítmény növelésével a várható prémium – és rossz teljesítmény mellett annál inkább csökken.

EVA alapú ösztönzési rendszer
lehetséges prémiumfüggvényei



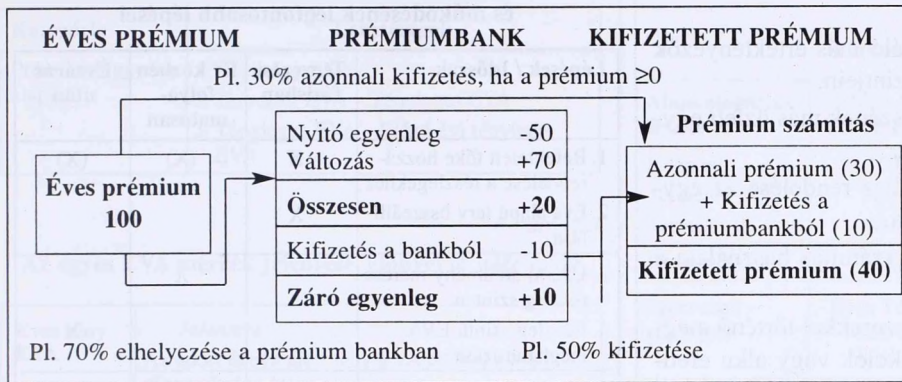
- Az EVA ösztönző rendszere általában prémiumbankot tartalmaz. Ez azt jelenti, hogy a munkavállalónak adott évben, az EVA rendszer alapján járó prémiumot a cég csak részben fizeti ki, pl. 70%-ban, a fennmaradó rész a munkavállaló prémiumszámlájára kerül, és a következő 1-2 évben vehető fel. Ez a módszer számos előnnyel bír. Egyrészt erősíti a munkavállalók cég iránti elkötelezettségét (senki nem mond fel szívesen, ha ezzel elveszíti a prémiumbankban levő neki járó prémiumot), másrészt csökkenti a rosszabb évek negatív hatásait (a negatív prémium ilyenkor a prémiumbankban szereplő összeget csökkenti), ezen felül így a csak átmeneti (rövid távú) teljesítményjavulást nem értékeli. Ha a prémiumbank összege negatív, nincs prémium-kifizetés. Összességében a prémiumbank alkalmazása esetén az ösztönzés időhorizontja nem egy évet ölel fel, hanem hosszabb távú, így közelíti a stratégiai döntések időhorizontjához.

A 3. ábrán látható ösztönző rendszer három jelentős korlátozó tényezővel rendelkezik:

1. Erős jóléti orientáltságú vállalati kultúra mellett a kockázat vállalására ösztönző EVA rendszer ellentétes a céges kultúrával. Az EVA rendszer alkalmazása a résztvevőktől az EVA növelését célzó akciókat, cselekvési programokat igényel, és méri ezek eredményességét. Így azon vállalatoknál, ahol a valós teljesítmény mérése ellentétes a szervezeti szokásokkal, a mérés bevezetése erős ellenálláshoz vezethet.
2. Ciklikus iparágakban az ingadozások prémiumbankon keresztüli kisimítása csak a prémium nagyon magas szintje mellett képzelhető el. A ciklikus iparágakban az EVA ingadozása, és így időszakonkénti negatív értéke teljesen normális, az iparág jellegéből fakadó jelenség. E hatás kiszűrése az egyéni

3. ábra

Példa a prémiumbank működésére



értékelésekből csak magas átlagos prémium mellett érhető el, ellenkező esetben a ciklus alsó szakaszában, a negatív EVA időszakában, a rendszer résztvevői saját teljesítményüktől függetlenül nem érhetnek el jelentős prémiumot.

3. A tevékenység megkezdésekor, illetve gyorsan fejlődő piacok esetén az EVA nem a leghasznosabb teljesítménymérce. Mindkét esetben az EVA szintje erősen ingadozhat, illetve időről-időre negatív értéket vehet fel. Ez nehezíti a megfelelő ösztönzési rendszer kialakítását, mivel az ösztönzés alapjául szolgáló mérőszámok értéke is nagy kilengéseket mutathat. Ha az ösztönzés alapja például a tervezett EVA, akkor a megalapozott tervek összeállításának nehézsége okozza a problémát, ha az alapul választott mutató az előző évi tényleges EVA szintje, akkor az előző évhez képest várható nagymértékű változás kezelése jelent gondot.

Az első két esetben az EVA alapú ösztönzés nem javasolható, a harmadik esetben ugyanakkor megoldást jelenthet, ha a tevékenységet kezdő, illetve a gyorsan növekvő vállalati egységek működésének első két-három évét az EVA rendszeren kívül kezeli a vállalat, és csak a már stabilizálódott működéssel jellemezhető egységeket illesztik be az EVA rendszerbe.

Az EVA alapú ösztönző rendszer előnyeit úgy lehetne összefoglalni, hogy a munkavállalók rövid távú, eredményorientált szemlélete helyébe az EVA hosszú távú, eredmény- és tőkeorientált szemléletet – azaz a munkavállalói szemlélet helyett tulajdonosi szemléletet – léptet.

Esetleges ellenállás az EVA rendszerrel szemben¹⁴

Az EVA rendszer akkor növeli a cég értékét, ha nem csak a teljesítmény mérése, hanem a kapcsolódó ösztönző rendszer is erre épül, és emellett sikerül a

munkavállalókat valóban érdekeltté tenni az értéknövelő működésben. Az EVA rendszerrel szembeni ellenállás legfőbb okai a következők lehetnek:

1. Üzleti egység szintű EVA kalkuláció esetén ellenérdekelttség a beruházással szemben

Ha egy üzleti egység beruházást tervez, annak üzemképessé válásáig, illetve addig, amíg valóban jö-

vedelmet kezd termelni, természetesen nem idő eltelik. Ha rövid távon nézzük, a még oly jövedelmező beruházás is növeli a befektetett tőkét és így a kapcsolódó, az EVA számításnál felszámított tőkeköltséget, de a kezdeti időszakban nem növeli az eredményt – így összességében csökkenti a várható EVA értéket. Tehát egy nem jól felépített ösztönző rendszer – amely rövid távú időhorizonttal rendelkezik, és nem terjeszti ki az ösztönzés időtartamát a középtávú döntésekre – korlátozhatja a vezetők befektetési hajlandóságát.

A lehetséges megoldások:

1. Prémiumbank használata – az az hosszabb távú ösztönzés bevezetése – annak érdekében, hogy ne kerüljön sor a hosszú távú EVA feláldozására a rövid távú EVA érdekében.
2. A vezetői prémiumok egy részének nem pénzügyi értéktérmető tényezőkhöz kötése (pl. termék innováció, fogyasztók elégedettsége, piaci részesedés stb.)
3. A nagy beruházások folyamatos beruházásként való kezelése, kisimítása, a rövid távú EVA kiegyensúlyozása érdekében.
4. Részvényopciók használata a hosszú távú ösztönzés megteremtése érdekében.
2. Vertikális integráció, vagy közösen használt eszközök esetén a mérés igen összetett feladat

Ha egy vállalatcsoport egységeinek tevékenysége szorosan egymásra épül (vertikális integráció), az egyes üzleti egységek nagymértékben tudják befolyásolni egymás EVA-ját. A közösen használt eszközök – illetve az ezekért felszámított díj – szintén nehezíti az egyes egységek által megtermelt EVA pontos mérését. Tekintettel arra, hogy az EVA alapú ösztönzés egyik alapcélja, hogy az érdekeltiséget a kulcsalkalmazottak szintjéig megteremtse, és mérhetővé tegye az egyes részleg, egységek teljesítményét, ez a probléma az EVA rendszert alkalmazó vállalatok többségénél felmerül.

A lehetséges megoldások:

1. Az üzleti egységek csoportosítása, és a csoport EVA mérése.
2. Az EVA alakulásával korreláló más értéktényezők választása a szervezet alsó szintjein.
3. A vezetői prémiumok egy részének más üzleti egységek EVA-jához kapcsolása.
4. A költségek üzleti egységekhez rendelése az egységek nyereségessége alapján.
5. A tevékenység alapú költségszámítás használata a költségek felosztásánál.
6. A transzferárak újszerű módszerekkel történő meghatározása, például belső aukciók vagy alku eredményeként.

A fenti két esetben is bevezethető az EVA alapú ösztönzési rendszer, a bemutatott megoldási lehetőségek alkalmazásával.

Az ösztönzési rendszer kulcskérdései

Az EVA alapú ösztönzési rendszer kialakításakor meg kell határozni a prémiumszámítással kapcsolatos alapvető elveket, összefüggéseket.

Az EVA alapú ösztönzési rendszer kialakításának és működtetésének legfontosabb lépéseit a 2. táblázat tartalmazza:

Az EVA alapú ösztönzés bevezetéséhez lehetővé kell tenni a gazdasági hozzáadott érték mérését a vállalat mindazon szervezeténél, amelyek tevékenysége kellően önálló és elkülöníthető ahhoz, hogy részleg szinten mérhető legyen az adott egység által termelt EVA. Az egyes egységeknél meg kell határozni az egységhez kapcsolódó befektetett tőke mértékét, és az EVA alapú terv összeállítása során tisztázni kell az egység eredményének mérésével kapcsolatosan esetleg felmerülő problémákat¹⁵. Az alapok felállítását követően ki kell alakítani az ösztönzési rendszert, definiálva a célértéket, a mérési módszert és a célzott ösztönzési keretösszeget.

Az ösztönzés alapjainak meghatározása után folyamatosan mérni kell az EVA értékét befolyásoló tényezőket – az üzemi eredményt és a befektetett tőkét – majd az időszak lezárását követően meg kell állapítani a kifizethető prémium összegét.

Ebben a fejezetben az ösztönzési rendszer kialakításának legfontosabb összetevői mellett a prémiumszámítás módját is példákkal illusztrálom.

Az ösztönzési rendszer alapkérdései, melyekre választ kell találni, a következők:

1. a prémiumfüggvény alapja,
2. a prémiumfüggvény töréspontjai,

2. táblázat

Az EVA kialakításának és működésének legfontosabb lépései

Lépések / Időszak	Tervezési fázisban	Év közben folyamatosan	Évzárás után
1. Befektetett tőke hozzárendelése a részlegekhez	X	(X)	(X)
2. Eva alapú terv összeállítása	X		
3. Üzemi eredmény mérése részleg szinten		X	
4. Részleg szintű EVA meghatározása			X
5. Prémium kiszámítása			
5.1. Az ösztönzés alapjának, elvárt mértékének meghatározása	X		
5.2. Az egyes részlegek ösztönzési keretének meghatározása	X		
5.3. Az EVA cél teljesülése alapján a prémium megállapítása			X

3. a prémium-előirányzat,
4. a prémiumszámítás időszaka.

A prémiumfüggvény alapja jelenti a grafikus ábrázolás során az X tengelyt, a prémium kifizetés pedig az Y tengelyt. A prémium-előirányzat – azaz a szándékolt, normál prémium nagysága az alapcél elérése esetén fizetendő prémium. Ezen paramétereken túl a függvény formájáról is döntést kell hozni: EVA rendszer esetében a függvény lineárisan emelkedik, hagyományos rendszerben a lineárisan emelkedő szakasz alatt és felett vízszintes, azaz változatlan értéket vesz fel.

A prémiumfüggvény alapja

A prémiumfüggvény alapja az a szám, amelynek függvényében meghatározható a kifizethető prémium minimális – normál – maximális értéke.

Az EVA alapú prémiumrendszerek alapgondolata, hogy a munkavállalók az általuk megtermelt többletértékből, vagyis EVA-ból részesednek, hiszen ehhez járulnak hozzá, és ez az, amire a tevékenységüknek irányulnia kell. Abban a kérdésben, hogy pontosan milyen típusú gazdasági hozzáadott érték mutató legyen a prémiumfüggvény alapja, már nem egységes a szakirodalom, de számos elméletileg indokolható kategória van. Ezek közül a gyakorlatban leginkább a 3. táblázatban látható kategóriák terjedtek el.

A 4. táblázatban részletesen bemutatom az egyes mércék jelentését, előnyeit és hátrányait.

3. táblázat

Az EVA kategóriái

Kategória	Lehetőségek
Prémiumfüggvény alapja	1. Éves tény EVA 2. Tervezett EVA – Tényleges EVA 3. Tényleges EVA – Előző évi tényleges EVA

4. táblázat

Az egyes EVA mércék jelentése, előnyei és hátrányai

Éves tény EVA	<p><i>Jelentése:</i> Az adott évben elért tény EVA értéke, a lekötött tőke költsége felett elért hozam.</p> <p><i>Előnyei:</i> Tükrözi az egyes részegységek tevékenységét, azok természetes ingadozásait, a negatív és pozitív várható események tükrözethetők benne. Kiküszöböli az alultervezési motivációt.</p> <p><i>Hátrányai:</i> Tartalmazza a nem tervezhető tevékenységekhez kapcsolódó EVA értéket; erősen ingadozhat az egyes évek között, így az ez alapján fizetendő prémium is ezzel együtt ingadozik.</p>
Tényleges EVA – Tervezett EVA	<p><i>Jelentése:</i> A tényleges, adott időszakban megtermelt EVA és a tervezett EVA különbsége, az az összeg, amennyivel sikerült felülmúlni a terveket.</p> <p><i>Előnyei:</i> A valós teljesítményt méri, azt, hogy a reális tervet mennyiben sikerült meghaladni. Az értéktérítő működés egyik legjobb eszköze, kiszűri a nagyberuházások miatti torzításokat és mindazon tervezett, negatív események hatását, melyekről a cég a tervezés időszakában már tud.</p> <p><i>Hátrányai:</i> Ösztönözhet az alultervezésre, a reális tervek kialakításához erős szakértői kontrollra van szükség. Nem kezeli a nem tervezhető tételek miatti extra hozamot vagy veszteséget. Prémiumbank nélküli alkalmazása esetén rövid az időhorizontja, emellett nem értékeli a tervezett értéknövekedést.</p>
Tényleges EVA – Előző évi tényleges EVA	<p><i>Jelentése:</i> A ténylegesen megtermelt EVA szintjét hasonlítja össze az előző évi értékkel.</p> <p><i>Előnyei:</i> Nem fogalmaz meg konkrét elvárásokat a cég egyes egységeivel szemben¹⁶, így kiszűri az alultervezési érdekeltséget. Abban az esetben fizet prémiumot, ha a cég túlteljesíti az előző évi EVA értéket, így folyamatos tevékenység javításra ösztönöz.</p> <p><i>Hátrányai:</i> Nem kezeli az átlagostól eltérő éveket és eseményeket, így ezekkel a vizsgált értékeket korrigálni kell. Javasolható a prémiumbank működtetése a kilengések csillapítására.</p>

Az előző három mérési lehetőséget szemléltetik az 5. táblázat adatai a bemutatott mintapélda alapján.

5. táblázat

A mintapélda adatai

Alapkategóriák értéke	Előző évi TÉNY EVA	Éves TÉNY EVA	Tervezett EVA
Központ	-160,0	-144,3	-160,0
Termelés 1.	200,0	207,2	270,0
Termelés 2.	81,8	89,4	72,7
Összesen	121,8	152,3	182,7
Szervezeti részlegek	Éves Tény Részleg EVA	Terv EVA	Tény EVA – Terv EVA
Központ	-144,3	-160	15,7
Termelés 1.	207,18	270	-62,8
Termelés 2.	89,4	72,7	16,7
Összesen	152,28	182,7	-30,5
Szervezeti részlegek	Éves Tény Részleg EVA	Előző évi tény EVA	Tény EVA – Előző évi tény EVA
Központ	-144,3	-160,0	15,7
Termelés 1.	207,18	200,0	7,2
Termelés 2.	89,4	81,8	7,6
Összesen	152,28	121,8	30,5

A mintapéldában szereplő vállalat az adott évben pozitív EVA-t ért el, tehát a tőkeköltség felett 152,3 hozamot biztosított. Bár ez az érték 30,5-tel magasabb, mint az előző évi tény érték (121,8), de a tervektől 30,5-tel elmarad. Természetesen a vállalati EVA terv- és előző évi tényértékektől való eltérése eltérő mértékben „köszönhető” az egyes vállalati részlegeknek, így ezt a prémiumszámításnál is figyelembe kell majd venni.

A prémiumfüggvény formája és töréspontjai

Az EVA mérésének és a teljesítményértékelés alapjának meghatározását követő feladat az EVA és a fizetendő prémium közötti kapcsolat megteremtése. Ennek eszköze a prémiumfüggvény, mely az EVA és a prémium közötti átváltást határozza meg. A függvény meghatározása során definiálni kell a szándékolt prémium mértékét és a kifizetés változékonyságát – azaz a függvény tengelyekkel alkotott metszéspontjait. Emellett kritikus kérdést jelentenek a függvény töréspontjai: azaz dönteni kell a lineárisan emelkedő, vagy a korlátos függvény között. Szintén megválaszolendő kérdést jelent, hogy a vállalaton belül egységes, vagy szervezeti egységenként különböző függvényt alkalmazunk-e.

A klasszikus prémiumrendszerek alulról és felülről is korlátos függvényt alkalmaznak, az EVA ezzel szemben korlátlan függvényt használ. Az EVA kezdeti, bevezetési szakaszában sok esetben a korábbi korlátos függvény megtartása javasolható, mindaddig, amíg az EVA rendszer kialakítása, a munkavállalók oktatása sikeresen be nem fejeződött. Ez esetben az EVA rendszer kialakítása során esetleg előforduló problémák nem vezetnek korlátlan prémium kifizetéséhez, illetve nem okoznak negatív prémium esetén a munkavállalók alul-, rosszabb esetben ellenősztröztönztségét. Korlátos függvény esetében felmerül a kérdés, hogy hol és milyen korlátot alkalmazzunk. Az elméleti lehetőségek a következők:

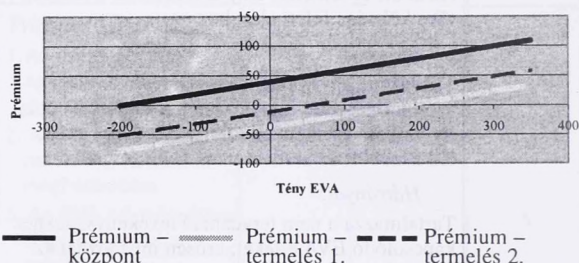
Kategória	Lehetőségek
Prémiumfüggvény töréspontjai	1. Alsó és felső korlát van. 2. Alsó korlát van, felső nincs. 3. Alsó korlát nincs, felső van. 4. Alsó és felső korlát nincs.

1. Az alulról és felülről is korlátos függvény az EVA bevezetésének kezdeti időszakában, a rendszer működésének tesztelési fázisában megfelelő választás, hiszen nemcsak a munkavállalók számára érthető és áttekinthető volta, de korlátossága is előny a rendszer finomításának szakaszában.
2. Az alulról korlátos, felülről korlátlan függvény nem teszi lehetővé negatív prémiumok elérését, csak pozitív prémium realizálható, a teljesítmény javításával párhuzamosan tetszőleges mértékig. Ez a rendszer biztonságot és erős ösztönzést nyújt a munkavállalónak, de nem védi a tulajdonost a negatív teljesítménytől, így ebben a formájában a függvény nem javasolható.
3. Az alulról korlátlan, azaz negatív prémiumot is elismerő rendszer, mely felülről korlátos, a munkavállalók számára igen kedvezőtlen, lojalitásukat megkérdőjelező megoldás, így nem javasolható.
4. A korlátlan függvény – mint az EVA alapú prémiumrendszerek központi eleme, lehetővé teszi a korlátlan érdekeltség megteremtésével a munkavállalók tulajdonosi szemléletének kialakulását, így hosszú távon ez a javasolható megoldás. Alkalmazása korrekt módon azonban csak úgy képzelhető el, ha vagy
 - prémiumbankot alkalmaz a cég a kilengések csillapítása érdekében, vagy
 - megtartva a hagyományos ösztönző rendszerekre jellemző egy éves értékelési periódust, lé-

nyegesen felemeli a prémium előirányzatot, és ezzel egyidejűleg kiszűri az EVA rendszerből a nem tervezett tételeket, és kisimítja vagy kiszűri a nagyberuházásokat.

A mintapélda esetében a cég lineárisan emelkedő prémiumfüggvényt alkalmaz, az egyes részlegek teljesítményét, annak befolyását a vállalat egészére eltérő prémium-előirányzat alkalmazásával differenciálja. A prémium alapjának a tény EVA értéket tekintve az egyes részlegek prémiumfüggvénye a következőképpen alakul:

Prémiumfüggvények – Tény EVA mellett



Prémium-előirányzat

A prémium függvény alapjának és formájának meghatározását követően az elért teljesítmény és a fizetendő prémium közötti átváltás módját kell meghatározni. Azaz definiálni kell azt a pontot, ahol a függvény értéke nulla, vagyis nincs prémiumfizetés, és azt a pontot, ahol normál, elvárt mértékű prémiumfizetés van – ez a két pont meghatározza a függvény meredekségét, azaz a teljesítmény – prémium átváltás mértékét.

A prémium-előirányzat azt az összeget jelenti, melyet a munkavállaló a megfelelő teljesítmény nyújtása esetén a munkabérén és egyéb, a munkaszerződése vagy a vállalati belső szabályok alapján járó juttatásokon felül prémium címen megkaphat. A prémium formáját tekintve készpénz vagy értékpapír juttatás lehet, a kifizethető összeg meghatározásának alapja általában az éves bruttó bér. Tekintettel arra, hogy Magyarországon nagyon magas a zárt, nem tőzsdei cégek száma, a tulajdoni hányad juttatása, amennyiben nem forgalomképes, nem jelent valódi ösztönzést¹⁷. Így általánosan, különösen a zárt cégek esetében a készpénzjuttatás javasolható. Ennek mértéke már összetettebb kérdés.

Kategória	Lehetőségek
Prémium-előirányzat	1. Készpénz juttatás 2. Tulajdoni hányad juttatás

Az EVA alapú ösztönzési rendszereknél a prémium-előirányzat összegét „hasonló vállalatok által fizetett versenyképes prémium”-ként határozzák meg. A versenyképes prémium a nem EVA alapon ösztönző vállalatok által fizetett prémiumnál magasabb összeget takar, tekintettel arra, hogy a tipikus EVA ösztönző rendszer prémiumfüggvénye korlátlan, így a munkavállaló a negatív prémium lehetőségével lényegesen nagyobb kockázatot vállal, mint egy hagyományos, alulról és felülről korlátos prémium rendszerben.

A prémium-előirányzat mértékére és a prémiumfüggvényre vonatkozóan tekintsük át a mintapéldát:

Az ösztönzési rendszer feltételrendszerének kialakításával párhuzamosan három lehetséges prémium alapot mutatunk be: a tényleges, a tény-terv eltérésen alapuló, illetve a tény-előző évi tény EVA különbsége alapján számított értéket. Az összehasonlíthatóság érdekében mindhárom esetben azonos a prémium-előirányzat: a normál működés esetén a munkavállalók az éves bértömeg 20%-ának megfelelő összegre, összesen 20 egység prémiumra szerezhetnek jogosultságot. A teljesítmény/premium átváltás mértéke 0,2, azaz az elvárt EVA szint 1 egységgel való felülmúlása +0,2 prémiumot jelent – ez grafikus ábrázolás esetén azt jelzi, hogy a prémiumfüggvény meredeksége 0,2.

Ösztönzés alapja

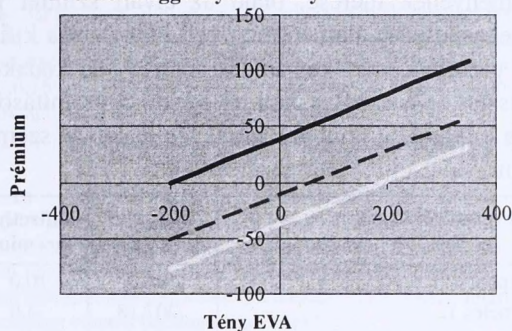
Éves tény EVA	152,3
Tényleges EVA – Tervezett EVA	-30,5
Tényleges EVA – Előző évi tényleges EVA	30,5
Éves bértömeg járulékokkal	100,0
Elvárt EVA szint esetén kifizethető	20
1 millió EVA eltérés értéke	0,2

Szervezeti részlegek	Bér + járulék	Prémium elvárt teljesítmény mellett
Központ	50	10
Termelés 1.	20	4
Termelés 2.	30	6
Összesen	100	20

A függvény meredekségének és célértékének meghatározása mellett meg kell határozni a függvény és az X tengely metszéspontját – azaz azt az értéket, ahol a fizetendő prémium értéke 0. Tekintettel arra, hogy a cég egyes részlegeinek tevékenysége eltérő tartományban értelmezhető, a három részleg három azonos meredekségű, de a tengelyeket eltérő pontokban metsző függvénnyel írható le. A prémiumszámítás háromféle alapját figyelembe véve elvileg részlegenként háromféle függvény állítható össze, itt az egyszerűség kedvéért a tény – terv, illetve tény – előző évi tény EVA esetében azonos függvényt alkalmaztunk:

Szervezeti részleg	X tengely	Y tengely	Függvény
Központ	Tény EVA	prémium	$Y = 0,2X + 39$
Termelés 1.			$Y = 0,2X - 37,4$
Termelés 2.			$Y = 0,2X - 11,9$

Prémiumfüggvények – Tény EVA mellett



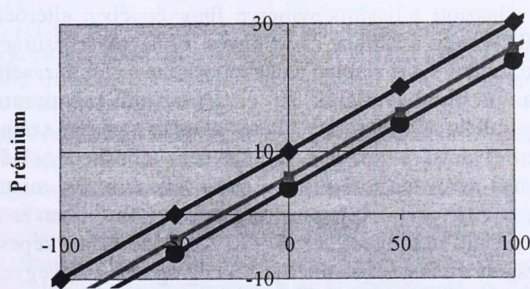
— Prémium – központ - - - Prémium – termelés 1. Prémium – termelés 2.

A tényleges EVA-t választva a prémiumfizetés alapjának a központi részlegnél –195 EVA felett kapnak a munkavállalók prémiumot. Ugyanez az érték a két termelő részleg esetében 187 és 89. A függvény „térbeli elhelyezése” tehát figyelembe veszi az egyes részlegek EVA termelő képességét, és ahhoz viszonyítva határozza meg a fizethető prémium mértékét.

Ugyanezen részlegek prémium kifizetési függvénye a másik két EVA mérési lehetőség esetén a következőképpen alakul:

Szervezeti részleg	X tengely	Y tengely	Függvény
Központ	Tény EVA– Terv EVA	prémium	$Y=0,2X + 10$
Termelés 1.	vagy		$Y=0,2X + 4$
Termelés 2.	Tény EVA– Előző évi tény EVA		$Y=0,2X + 6$

Prémiumfüggvények – EVA eltérés alapú EVA számítás esetén



Tény – Terv EVA, illetve Tény EVA – Előző évi tény EVA

— Prémium – központ - - - Prémium – termelés 1. Prémium – termelés 2.

Eltérés alapon értékelve a cég EVA teljesítményét a központi részleg munkavállalói -50 EVA eltérés esetén juthatnak pozitív prémiumhoz, míg a termelő részlegek dolgozói esetében -20 és -30 a prémiumfizetéshez szükséges EVA eltérés értéke.

A prémiumfüggvény alapján a fizetendő prémium számítása

A prémiumfüggvény és a prémiumrendszer felépítését követően a cég – és az egyes részlegek – teljesítményének mérése, majd az elvárt szinttel való összehasonlítása alapján meg kell határozni a kifizethető prémium mértékét. Ennek során a már kialakított rendszert felhasználva kell elvégezni a számításokat. Ezt a folyamatot szintén a mintapélda alapján szemléltettem:

Szervezeti részlegek	Részleg EVA	Kifizethető prémium
Központ	-144,3	10,0
Termelés 1.	207,18	4,0
Termelés 2.	89,4	6,0
Összesen	152,28	20,0

Szervezeti részlegek	Részleg EVA	Terv EVA	Tény EVA - Terv EVA	Kifizethető prémium
Központ	-144,3	-160	15,7	13,1
Termelés 1.	207,18	270	-62,8	-8,6
Termelés 2.	89,4	72,7	16,7	9,3
Összesen	152,28	182,7	-30,5	13,9

Szervezeti részlegek	Részleg EVA	Előző évi tény EVA	Tény EVA - Előző évi tény EVA	Kifizethető prémium
Központ	-144,3	-160,0	15,7	13,1
Termelés 1.	207,18	200,0	7,2	5,4
Termelés 2.	89,4	81,8	7,6	7,5
Összesen	152,28	121,8	30,5	26,1

A választott teljesítménymérce függvényében eltérően ítéltethető meg a vállalat és az egyes részlegek teljesítménye. A tény EVA alapján a cég teljesítette a célkitűzéseit, azaz a munkavállalók az elvárt szintű prémiumra jogosultak. A tény – terv eltérés alapján a céggel szembeni elvárás, a tervet a vállalat nem teljesítette, elsősorban az 1. termelő részleg rossz teljesítménye miatt. Így pozitív prémiumjogosultság csak a központban és a 2. termelő részlegnél keletkezik. Az előző évhez képest vizsgálva a cég teljesítményét, a cég egésze és az egyes részlegek is a várakozások felett teljesítettek, meghaladták a bázis szintet, így a munkavállalók a vártnál magasabb prémiumra jogosultak.

A prémiumidőszak és a prémiumbank

A prémiumidőszak egy átlagos cégnél általában egy üzleti évet ölel fel. Ez a hagyományos rendszerekben és az EVA alapú rendszer bevezetési szakaszá-

ban megfelelő megoldás, de hosszabb távon – igazodva mindig az adott cég sajátosságaihoz – összetettebb rendszer kialakítása javasolható.

A lehetőségek a következők:

Kategória	Lehetőségek
Prémiumidőszak	1. Egy periódus 2. Több periódus (prémiumbank) 3. Vegyes (öszöntzési szinttől függően 1 vagy több periódus)

Az egy periódusú modell az EVA alapú ösztönzési rendszer kialakításának kezdeti fázisában, illetve egy érett, stabilan működő cég esetében megfelelő lehet, általánosan EVA rendszerben azonban a több periódusú modell javasolható.

A több periódusú modell, vagyis a prémiumbank használata összetettebbé teszi a prémiumszámításokat, ugyanakkor számos előnnyel is jár:

- kisimítja a teljesítmény ingadozásait,
- a nem tervezhető tételek hatása is beépíthető az EVA rendszerbe,
- a beruházások kezelése is beilleszthető az EVA rendszerbe,
- emellett elősegíti a munkatársak megtartását, hiszen ily módon a prémium egy részéhez csak késleltetve lehet hozzájutni.

A prémiumbank összetettsége mellett az is hátrányt jelent, hogy egy ilyen rendszerben a munkavállalók a kockázat vállalásáért és a kifizetések időbeli elnyújtásáért cserébe magasabb prémiumelőirányzatot várhatnak el.

A fenti rendszer működtetéséhez ki kell dolgozni a prémiumbank feltételeit, a halasztás mértékét, az azonnali és az időben késleltetett kifizetések arányát, a dolgozó kilépése esetén követendő eljárást stb., ezt mindenképpen az EVA rendszer hosszabb ideje történő működésének ajánlatos megelőznie.

Összefoglalás

Az EVA történetének és tartalmának ismertetését követően bemutattuk az EVA alapú ösztönzési rendszer legfontosabb paramétereit, összefüggéseit és alkalmazásának mind előnyös vonásait, mind hátrányait. Összefoglalásként egy még nem említett EVA-val kapcsolatos kutatás összegzését szeretnénk kiemelni: az EVA alapú ösztönző rendszerben részt vevő vezetők

túlteljesítik a hagyományos alapú ösztönző rendszer keretében tevékenykedő társaik eredményeit, *amennyiben megértik az EVA koncepció lényegét*. (Riceman – Cahan – Lal, 2002). A gazdasági hozzáadott érték alapú ösztönzés tehát önmagában nem oldja meg egy vállalat problémáit – csak abban az esetben viheti előre a céget, ha a mögötte meghúzódó elmélettel, és az alkalmazás gyakorlati problémáival a rendszer résztvevői tisztában vannak.

Felhasznált irodalom

1. Biddle, Garry C. – Bowen, Robert M. – Wallace, James S. (1999): Evidence on EVA, Journal of Applied Corporate Finance
2. Brealey – Myers (1992): Modern vállalati pénzügyek, Panem – McGraw Hill, Budapest
3. Copeland, Tom – Koller, Tim – Murrin, Jack (1999): Vállalatértékelés, Panem – John Wiley & Sons, Budapest
4. Damodaran, Aswath: Concept Cheks: EVA, www.damodaran.com
5. Drucker, Peter F. (1995): The Information Executives Truly Need, Harvard Business Review
6. Ehrbar, Al (2000): EVA – Kulcs az értékteremtéshez, Panem – John Wiley & Sons Inc., Budapest
7. Kaplan, Robert S. – Atkinson, Anthony A. (2003): Vezetői üzleti gazdaságtan, Panem – Business Kft., Budapest
8. Kleiman, Robert T. (1999): Some New Evidence on EVA Companies, Journal of Applied Corporate Finance
9. Mäkeläinen, Esa (1998): Economic Value Added as a management tool, Helsinki School of Economics and Business Administration
10. Petit, Justin – Dower, John – Pichler, Karl – Perez, Jorge (2001): EVA & Corporate Portfolio Strategy, Evaluation
11. Riceman, Stephen – Cahan, Stephen – Lal, Mohan (2002): Do Manager Perform Better Under EVA Bonus Schemes?, Social Science Research Network Electronic Paper Collection, papers.ssrn.com
12. Stern, Joel M. – Stewart, G. Bennett III. – Chew, Donald H. Jr. (1995): The EVA Financial Management System, Journal of Applied Corporate Finance
13. Stewart, Gennet B. (1990): The Quest for Value, Harper Business, New York
14. Young, David S. – O'Byrne, Stephen F. (2000): EVA and Value-Based Management, McGraw-Hill, New York

Lábjegyzetek

- ¹ A Stern Stewart cég védte le az EVA elnevezést és metodikát. Más cégek más néven, más formában kifejezett képlettel számítják gyakorlatilag ugyanezt a mutatót, például a McKinsey gazdasági profit néven alkalmazza. Lásd például (3) és (12).

- ² Erről részletesen lásd például (7), illetve (9).
- ³ Ha a cég osztalékot fizet, természetesen a tulajdonos explicit hozamhoz jut. Ennek az elvárt hozamhoz viszonyított mértéke ugyanakkor kérdéses, lehet annál több és kevesebb is.
- ⁴ Erről részletesen lásd (7).
- ⁵ Részletesen lásd (5).
- ⁶ A magyar adórendszerben az adóalap növelő, illetve csökkentő tételek elszámolása, illetve az adókedvezmények alkalmazása nyomán a vállalatok tényleges, eredménykimutatásból számítható adókulcsa általában nem egyezik meg az adótörvényben szereplő 16%-os mértékkel, így nem a deklarált, hanem a valós, effektív adókulcs az, amivel a cég szembesül.
- ⁷ A működő tőke a forgóeszközök és a folyó források különbsége.
- ⁸ A hosszú lejáratú kötelezettség itt nem formai, hanem tartalmi kategóriát jelent. Például egy, a cég hitelező bankja által minden évben megújított, több év óta a cég mérlegében szereplő rövid lejáratú hitel formailag a rövid lejáratú hitel soron szerepel, de tartalmi szempontból tartósan rendelkezésre álló, hosszú lejáratú forrás, így része a befektetett tőkének!
- ⁹ Lásd például Brealey – Myers: Modern vállalati pénzügyek.
- ¹⁰ A téma részletesebb kifejtést érdemelne, de a cikk tartalmi és terjedelmi kereteit meghaladja. A tőkeköltség meghatározásának módszerei iránt érdeklődő olvasó haszonnal forgathatja Shannon Pratt: Cost of Capital című könyvét.
- ¹¹ A kutatások ismertetését és összefoglalását lásd (9).
- ¹² Lásd például (7).
- ¹³ A cikk az EVA teljesítménymérési – ösztönzési aspektusával foglalkozik, az értékelésre való felhasználási lehetőséget nem vizsgáljuk. Ugyanakkor itt ismét felhívjuk a figyelmet arra, hogy az EVA, mint vállalatértékelési módszer is alkalmazható, a jövőbeli várható EVA értékek diszkontált összege és a befektetett tőke nyitó értéke együttesen a cég értékét jelenti. Így az adott évi EVA nem méri a cég értékét, de a fenti összefüggés alapján, ha pozitív, akkor növeli a cégértéket, ha negatív, akkor csökkenti azt. Egy év EVA értékéből persze messzemenő következtetéseket nem lehet levonni (pl. egy nagyberuházás erősen negatív EVA-t eredményezhet az első évben, míg a további években a magas és növekvő EVA szinthez járul hozzá), de az adott év értékhez való hozzájárulásának jelzésére alkalmas az EVA mutató.
- ¹⁴ Ez a rész elsősorban Young – O'Byrne (14) műve alapján készült.
- ¹⁵ Lásd például az egységek közötti elszámolásról, a cégen belüli kapcsolatokról szóló részt. Ebben a fázisban kell meghatározni a belső transzferek árazását, itt kell rendezni a belső kapcsolatok elszámolási kérdéseit.
- ¹⁶ Természetesen alapcél, hogy az előző évi EVA mértéket meg kell haladni.
- ¹⁷ A részvényopció formájában történő premizálás, illetve ennek kapcsolata az értékteremtéssel bár kapcsolódik jelen cikk témájához, de úgy vélem, szakmai szempontból inkább egy külön cikk témáját képezi. A részvényopció nyilvános cégeknél megoldást jelenthet a teljesítménymérés és az értékteremtés összekapcsolására, de ez Magyarországon szűk körben lehetséges csak. Így az EVA – amely nem tőzsdei cégeknél is alkalmazható, célját tekintve a részvényopciókkal azonos, de mint jutattási forma készpénz kifizetést tesz szükségessé.